

---

名古屋市立大学経済学会

# オイコノミカ

---

第 45 巻 第 3 ・ 4 合併号

マネジメント能力の形成プロセスに関する予備的調査  
若年期の教育プログラムとマネジメント能力の基礎

河 合 篤 男

平成 21 年 3 月 1 日 発行

# マネジメント能力の形成プロセスに関する予備的調査<sup>1</sup> 若年期の教育プログラムとマネジメント能力の基礎

河 合 篤 男

## 1. 開 題

低成長時代の日本企業において、現状を打破し、新たな成長分野を開拓することで、企業に飛躍的な発展をもたらす経営者やリーダーを求める声が強まっている。飛躍的な発展のためには、部下をうまく管理する能力というよりも、変革型リーダーとしての資質が必要であるという議論もみられる。たとえばKotter (1996), Tichy & Cohen (1997) は、企業の変革プロセスに即して変革型リーダーの資質を議論している。それによれば、変革型リーダーとは、第1に危機を認識する。第2に危機の認識に基づいて、新たなビジョンを構想する。そして第3は、周囲の人びとを巻き込んで、変革に駆り立てる。こうした一連の流れを進められる資質の持ち主であるという。

こうした変革型リーダーとしての資質の獲得をどこに求めればよいのか。生え抜きの経営者が多い日本企業では、この問題は企業内の人材育成システムと直結して論じられる。とくに新たなビジョンを構想できる人材について、日本企業の人材育成システムが脆弱だという指摘もみられる。たとえば三品 (2004) は、企業に飛躍的な発展をもたらす経営者を育てるには、シングル・トラックと呼ばれる日本企業の選抜・育成システムには限界があるとする。米国の大企業でみられるファスト・トラックと呼ばれる選抜・育成システムの要素を取り入れるべきだと論じている<sup>2</sup>。シングル・トラックは、入社後、係長、課長、部長と段階的に昇進を遂げ、その結果として経営者の地位に到達するという選抜システムである。このシステムでは選抜と育成に時間がかかる上に、飛躍的發展に結びつくビジョンを構想しうる経営者が選ばれるとは限らないという。一方、ファスト・トラックは、特定の教育プログラムの修了者の中から、企業の将来を担う人材を早期に選別し、最初から経営者候補として徹底して鍛えるという仕組みである<sup>3</sup>。この議論からすれば、若年期の教育プログラムを登竜門とし、選抜した人材に早期に責任ある立場を経験さ

<sup>1</sup> 本稿は、平成20年度科学研究費補助金、基盤研究(C)(課題番号20530322、代表研究者、河合篤男)に係る、定量的調査の視点を整理するためのものである。また、本稿作成に際し、名古屋市立大学大学院経済学研究科、出口将人先生からは有意義なコメントを賜った。記して感謝申し上げる。なお、本稿にありうる誤謬のすべては筆者に帰するものである。

<sup>2</sup> 三品 (2004) は、ファスト・トラックをそのまま日本企業に取り入れるにはいくぶん問題があり、サイド・トラックという形でのアレンジメントが必要であると指摘する。

<sup>3</sup> 典型的な教育プログラムは、米国トップ・ビジネススクールのMBAプログラムである。他方、Mintzberg (2004) のように、現在のMBAプログラムを批判的に検討する見方も存在する。

せることが、現状を変え、飛躍的發展をもたらす人材を生み出すために必要だという議論にたどりつく。つまり、早期の選抜とそれにもとづく経験が重要な意味を持つこととなる。

一方、変革型リーダーとしての資質を形成する上で、「なぜ早期の選抜が必要なのか」という点については、これまであまり明らかにされていない。この問いを解き明かしていくために、そもそも「若年期の教育プログラムがマネジメント能力の形成にいかに関わるのか」という議論から始めたい<sup>4</sup>。もちろん、この問いも非常に複雑な因果関係を含んでいる。マネジメント能力を構成する要素はじつに多様だからである<sup>5</sup>。また、この課題に答えを出していくには、企業において一定以上の成功をおさめた人びと、つまり経営者やリーダーを調査対象とする必要がある。かれらにとって、教育プログラムへの参加経験はじつに多様性に富んでいることが予想される。若年期の教育プログラムだけをみても、企業内部の新人向け導入研修への参加、ビジネススクールや外部研修機関によるプログラムへの参加などが存在し、広く解釈すれば、入社前の学校教育プログラムも無縁ではない。さらに、マネジメント能力の形成は、基本的には実務（仕事）経験に依拠するところが大きいという指摘もある。たとえば、金井・古野（2001）では、経営者と次世代経営幹部候補に「過去の仕事経験において、自分が一皮むけたと思う経験を3つ以上抽出してもらい、それぞれの経験で何を学んだか」を振り返ってもらい、その語りから、実務経験の重要性を示唆している。つまり、マネジメント能力の獲得と向上は、実務経験と多様な教育プログラムへの参加の複合的な産物とみななければならない。

よって、変革型リーダーの資質も含め、マネジメント能力の形成プロセスに迫るには、若年期の教育プログラムを基盤として、その後、経営者やリーダーとなった人びとがどのような実務経験や教育プログラムに参加したかを追跡する必要がある。最終的には定量的調査により、多様な変数間の因果関係をひも解いていく必要がある。その出発点として、本稿では、「若年期の教育プログラムにおいて、どのような能力の基盤を提供しうるのか」について、定性的アプローチにより明らかにしていきたい。同時に、そこで浮かび上がった能力が、「マネジメント能力の形成といかに関連づけられるか」についても考察を加えることとする。

## 2. パイロット調査の設定について

以上のような問題意識のもとに、本稿では、2006～2007年の約1年間にわたって筆者が実施したヒアリング調査の対象とした、大学のゼミナール教育を事例としたい。具体的には1961～1990

---

<sup>4</sup> これまでの議論では、たとえばMintzberg（1973）が、マネジャーの10の役割を分析することから、教育によって高めることが可能な8つのスキルの存在を論じている。

<sup>5</sup> Mintzberg（1973）の議論では、マネジャーの10の役割は、対人関係、情報関係、意思決定関係の3つの柱に集約され議論されている。本稿では、後述するように、パイロット調査における被面接者の語りをもとに、企業において演繹的なアプローチを支える要素と帰納的なアプローチを支える要素に集約して論じていきたいと考える。

年にわたり、660名の卒業生を輩出した慶応義塾大学経済学部・加藤寛研究会のプログラムである<sup>6</sup>。たしかに大学生の教育プログラムは入社前に施されるものであり、MBAの教育プログラムとも異なるため、マネジメント能力の形成と直接結びつけることには飛躍がある。しかし、あえてこの事例を選んだことにはいくつかの理由が存在する。

第一に、大学の講義内容には実務に直結するものが少ないといえるが、とくに日本の大企業の新卒採用（文科系大学を対象とする職種）については、大学の学部卒（理科系では修士課程）が主流であり、大学は就職を意識した自己鍛錬を始める場でもある。つまり、就職試験で勝ち残るために、学生は自分が希望する「企業にとってふさわしい」人材になるべく、学生が準備する期間といえる。就職希望先の企業から望まれる資質を準備するという意味で、距離はありながらも、マネジメント能力の構成要素の基盤を意識・体得する期間とみなしうる。入社後は、その基礎の上に実務を通じた教育やさまざまな研修プログラムが付与されていくのである。その意味で、「若年期であることの意味」を探るという目的からしても好例とみなすことができる。

第二に、事実、米国の大企業においては、「特定の」ビジネススクールが提供する教育プログラムの修了者が、ファスト・トラックの候補者に据えられる傾向が強いこと知られている。この傾向は、入社前の教育プログラム、または実務と離れた場での教育プログラムの経験が、経営者幹部の選抜基準として機能することを示し、同時に、マネジメント能力形成にも影響を及ぼすことを暗示している。第一の理由にも述べたが、日本の大企業での将来の経営者候補のエントリーは、文科系大学の場合、大半は学部卒を対象とするものとなっている。

第三は、対象とした加藤研究会の特性や（1990年に研究会が終了してから現在に至る）時間経過も選択理由のひとつである。前節で、企業における人材育成は、実務経験とさまざまな教育プログラムとの複合的な産物であると述べた。同様に、大学の教育効果もさまざまな講義や課外活動の産物であるわけだが、後述するように、加藤研究会のプログラム参加者は、大学の3、4年次の生活の大半をゼミナール活動に専念していたという特殊事情が存在する。また、加藤研究会は、日本の大企業に660名の人材を輩出し、現在、上場企業の経営者、役員として活躍する人材をはじめ、起業家として成功をおさめた人材を多数擁している<sup>7</sup>。つまり、時間経過によって、ゼミ卒業生たちのその後を追跡できる時期に達したとみなすことができる点も理由としてあげられる。加えて述べるなら、29年間に及ぶゼミナールのプログラムは、主催者たる加藤教授が多忙を極める中、受け入れゼミ生数こそ変化するものの、チーム制やチーム単位での競争が採り入れられているという点で、ほぼ同じ教育プログラムが貫かれた。その意味で、教育プログラムの特

---

<sup>6</sup> ヒアリング調査の対象者（主催者およびプログラム経験者37名）のリストについては、拙著（2007）を参照されたい。

<sup>7</sup> 具体的な企業名やより詳しい内容については拙稿（2007）を参照されたいが、すでに経営者の立場にいた人材だけではなく、中堅クラスでも、早期の昇進、主要なポスト就任、外部からの高い評価（たとえば新聞に活躍が報じられた人材、人気アナリストなど）といった実績を残し、今後、幹部候補と目される人材も多数擁している。

性を語る上での好例とみなすができる。

第四は、アクセスビリティの視点である。筆者自信、この教育プログラムの経験者であり、主催者をはじめ、すでに多くの関係者にヒアリング調査などの協力を得ることができ、今後も可能であると見込めるからである。当事者としての視点も含め、この教育プログラムの詳細な情報を得ることが期待される。

### 3. パイロット調査～慶大加藤寛研究会の教育プログラム

実際に、慶大経済学部に加藤寛研究会の主催者である加藤教授と、37名の卒業生の協力を経て、当時のプログラムのエッセンスを浮かび上がらせるとともに、この教育プログラムが持つ効果について語ってもらう機会を得た。まず本節では、紙面の関係から簡潔にはあるが、1980年代後半の加藤研究会の教育プログラムの概要を記述することとする。

#### 加藤研究会の教育プログラム

慶大経済学部に加藤研究会は、29年間続いたゼミナール（演習の授業）である。当時、ゼミの主催者である加藤寛教授は、経済政策論の専門家であり、中曽根政権のブレーンを務め、国鉄（現JR）、電電公社（現NTT）の民営化や消費税導入などを推進したことでも有名であった<sup>8</sup>。多くのゼミ生は、まさに生きた経済政策論を学びたいという思いと、学問を現実の世界で戦わせている加藤教授への憧憬から、加藤研究会の門を叩いた。

加藤研究会は、とてもユニークな活動を行っているゼミとしても有名であった。マクロ経済学とミクロ経済学の筆記試験、加藤教授による面接を経て、15名ほどのゼミ生が選抜された。選別された15名は、日本経済論パート、比較体制論パート、計画経済論パートという3つのチームに分けられた。ゼミ活動では、朝から晩までほとんどの時間を同じチームの仲間と過ごすこととなった。公式のゼミ時間（本ゼミ）は週に1コマであるが、非公式のゼミ（サブゼミ）に週28コマは費やした。むしろ、多忙な加藤教授がいちいちサブゼミ活動を指導するわけではない。あくまでサブゼミ活動は、チームごとに行われる自主的な活動であり、ゼミ生たちは、他の講義にも出ず、同じチームの仲間とひたすら勉強したのである。

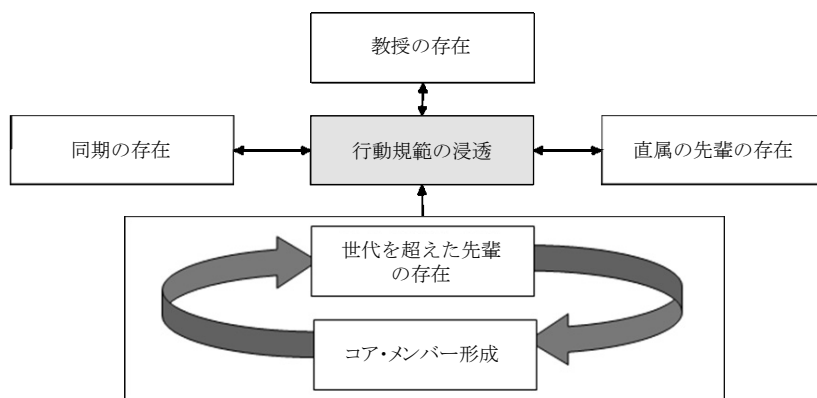
サブゼミ活動では、チーム内部で分担して、3日に1冊の割合で専門書を輪読し、経済学の基礎を固めた。マクロ、ミクロ、財政、金融、公共選択の専門書を始め、ビジネス書も含めると、半年で150を超える本を読破することとなった。コピー機が普及していない時代には、章ごとに「本を割って」皆で輪読したこともあったという。このように加藤研究会に入ると、大学3年の時期をゼミ活動一色で過ごすことになることは、慶大の中でも有名であり、ゼミ生はそれを当初

---

<sup>8</sup> 日本経済新聞に2005年5月1日～2005年5月31日にわたり連載された「私の履歴書 加藤寛」を参照されたい。

から覚悟して入るのであった。1年先に全くプログラムを経験した4年生が徹底して監督・指導し、毎日、何の疑問もなく3年生がゼミ活動に専念するように仕向けたのであった。「二親等以内の冠婚葬祭以外は加藤ゼミが優先される」という4年生からの言い伝えを、3年生は頑なに守ったのであった。

加藤研究会のユニークさは、卒業生が自分と同じパートに所属する、現役ゼミ生の活動に関与する点にもあった。もちろん他のゼミにも、同窓会など、世代を超えた交流はあるだろう。だが加藤研究会の場合、現役学生の日常のサブゼミ活動にも卒業生が介入するのであった。たとえば、慶大三田キャンパス周辺の支店に勤務する銀行の先輩が、昼休み時間に不意にサブゼミ活動に訪れ、3年生（とそれを指導する4年生）の様子を観察し、叱咤激励することもあった。年に3～4回、チームごとに行われる泊り込みの勉強会にも、毎回10名程度の卒業生がやって来て、現役生の研究報告を「まったく間違っている」と一蹴する。泊まり込みの勉強会では決まって徹夜となるが、貫徹して報告要旨を作り変えても、翌朝朝食を済ませた先輩に、再び叩き潰されることもしばしばであった。日々のサブゼミ活動や合宿に頻繁に顔を出して指導してくれる先輩は、加藤研究会の中のコア・メンバーとも呼べる人びとであった。図1に示すように、3年ゼミ生は、教授、同期、4年生、頻繁に訪れる卒業生らから牽制されながら、ひたすらゼミ活動に専念するようになっていった。

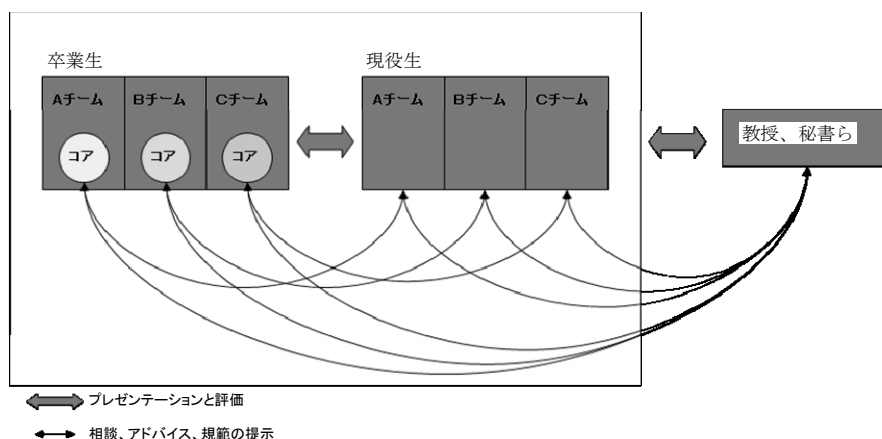


【図1】ゼミ生が自主的に勉学に取り組むメカニズム（筆者作成）

ゼミ活動に現役と卒業生がこれほどまで没頭したのは、6月頃に教授が与える研究テーマに対する答えを巡って、3チームが競い合うからに他ならない。またこの研究テーマは、「内需拡大論の経済政策的意義について」、「産業調整政策を論ず」など、多様な解釈の成り立つもので、学生を答えのない世界に放り出す、じつに巧妙なものであった。この論題に対して、加藤教授を唸らせるような答えを出すことに、ゼミ生たちのすべての関心が向けられたのである。当時、教授の与えた論題に対する、自分たちの答えや考え方を示す図表として、「フローチャート」が用い

られていた<sup>9</sup>。プレゼンテーションに便利なツールとして、12期生のころから用いられ始めた。ゼミ生たちは、卒業生や先輩ゼミ生たちに問題を指摘され、何十回となくフローチャートを書き直したのである。

加藤教授が与えた論題に関しては、毎年9月、教授のみならず、卒業生を招き、3年生が研究成果を報告することとなっていた。本合宿と呼ばれるプレゼンテーションの会である。土日に設定されるため、毎回70～80名くらいの卒業生が参加する。3つのチームの中から「最も面白い報告」という意味で、優勝チームが選ばれるのだ。連勝を続けるチームにとっては、その記録を伸ばすことが至上命題となる。前年負けたチームは、その悔しさを払拭すべく後輩の指導に力が入る。つまり、論題に対する答えを巡る競争がゼミ生の自主的な勉学を引き出し、競争を通じて卒業生たちが世代を超えゼミに関わることとなったのだ。逆に卒業生の関与により、図2に示すようにゼミ内の競争が多層的で重層的なものとなっていった。3年生たちは、報告前日から泊まり込み、多くの先輩たちの厳しい指導や質問に耐えながら、プレゼンテーションを改良していく。当然、報告の瞬間まで改良を重ねるために貫徹となり、場合によっては報告の30分前にプレゼンテーションの内容が大幅に書き換えられることもあった。その結果、優勝チームの発表の場は異様な（緊張の）空気に包まれることとなった。



【図2】卒業生を巻き込んだ重層的構造（拙稿（2007）より）

本合宿を乗り越えることで、多くのゼミ生たちは一皮むけた思いを持った。数か月にわたる重圧から解放された気持ちと、すべてを投じてぶつかっていったことからの充実感と達成感とを覚えるのであった。本合宿での勝敗にかかわらず、フローチャートや論文に更なる改良を加え続けた。秋から冬にかけては、パートごとに少なくとも3校、他大学のゼミナールと対抗討論会を実

<sup>9</sup> コンピュータのロジックを示す「アルゴリズム」を模したものである。

施することになっていたからだ<sup>10</sup>。費やした時間では圧倒するという自負はあったが、同じ論題を巡って、まったく異なる視点からのアプローチと出会う、緊張の瞬間でもあった。そして翌年には4年生として、後輩のサブゼミ指導に関与していくこととなるのであった。

このように、加藤研究会の教育プログラムは、経済学部プログラムとしては非常に時間の拘束も多い。時間だけではなく、行動規範の浸透も徹底し、みな論題を巡る競争に勝つことを目指して行動し、互いに強いプレッシャーを与え合うプログラムと位置づけられる。そしてその競争は、先輩ゼミ生たちの思いを受け継いでいく形で、年々勝利へのプレッシャーが高まる仕組みとして機能したのであった。この教育プログラムの特性を簡潔にまとめるならば、重層的な「競争原理」のもとで、「明確な答えのない問いかけ」に対して多様な参加者の視点に耐えうる答え（結果）を出すべく、「学生主体で考えさせる」ものといえよう。

#### 4. 教育プログラムの特性とプログラムの産物との関連性

ヒアリング調査では、以上にみたような「加藤研究会の教育プログラムを経験することで、どのような能力が形成されたと考えるか」についても尋ねた。パイロット調査に協力してくれた関係者37名の被面接者には、自由に振り返ってもらい、その語りを記録した。その記録をつぶさに分析すると、かれらが異口同音に語っている観点がある。それは決して、必死に勉強した経済学に関する知識そのものというわけではない。むしろ、加藤研究会の厳しい競争原理のもと、仲間と知恵を出し合う協働のあり方を学び、また、先輩に何度も叩き潰され、答えのない世界をさ迷うことで、信念をもってひとつの方向を導きだす力であるという。ここでは、多くの被面接者が共通して語ることを、いくつかのグループに分けて概観してみよう。

##### （1）チーム（もしくはプロジェクト）を動かす能力の基礎

ひとつの目標に向かって、個性の違う人びとと協働するためにどうすべきかを、言葉ではなく、身をもって体験できたとする意見がもっとも多く聞かれた。加藤研究会の場合、当時の慶大の中でもとりわけ野心的で、個性的な学生が集まってきていた。自己主張の強い、自分が一番だと思い込んでいる学生が5～6人集まると、チームの協働も決して順風満帆とはいかない。それでもプレゼンテーションの準備を進めるうちに、互いの個性が浮き彫りとなり、リーダー格の学生も定まり、分業の体制ができあがっていく。途中何度も衝突を繰り返しながらも、ゴールのために皆で前に進んでいく。強い主張と妥協、合意形成が混ざり合うプロセスは、企業におけるプロジェクト・マネジメントの性質そのものを反映していると多くの卒業生が振り返る。「競争原理」にさらされながら、「学生主体で考えさせる」というプログラム特性が強く反映されている

---

<sup>10</sup> 6月の論題発表を受けて、インターゼミ実施校との間で、あらかじめ論題が調整されていたため、共通のテーマで討論が行われた。



かもしれない。

## （２）仮設構築の基礎と信念の形成

つぎに多く語られたものは、「明確な答えのない問いかけ」を巡って、チームのメンバーが知恵を絞る「競争」からもたらされる産物である。それは仮設構築のパターンを経験するということである。加藤研究会の本合宿における勝敗は、加藤教授だけではなく、多様な分野で活躍する卒業生を加えた投票によって決められる。どんなメッセージが評価されるのかは、まさに時の運でもある。本合宿当日、たまたまやって来た先輩による人気投票であるからだ。どういう業界の先輩が何人やってきて、どんな判断をするかが不確実な状況で、チーム・メンバーが「うまくいく（面白い）に違いない」と思うプレゼンテーションを作り上げていく。こうした活動は、企業における新製品の開発や新たな施策の導入にも似ている。つまり、答えのない世界に放り出され、（得票のために）ひとりでも多くの卒業生を惹きつけるプレゼンテーションを模索することは、「面白い」作品を目指す）仮設構築のプロセスとみなすことができる。プレゼンテーション用のフローチャートを何十回となく書き改めることになるが、その作業を通じて、評価されるプレゼンテーションに向けた仮説構築と修正のパターンを学ぶこととなるのである。同時に、多数の理論に触れた上で仮説の構築と修正のパターンを繰り返すうちに、自分たちの議論の拠り所となる価値判断基準や信念を求め、それをチーム内で定着させるようになったとも語られる。

## （３）わかりやすく伝えるためのフレームワーク活用の基礎

「明確な答えのない問いかけ」に答え、ひとりでも多くのひとを惹きつけるプレゼンテーションを行うには、同じチームのメンバーとの議論、指導に来てくれた先輩たちとの議論、教授や先輩に向けた本合宿でのプレゼンテーションの場、他大学とのインターゼミでの討論など、多くの場面で、限られた時間に相手に自分の考えを伝えることが求められた。こうした課題は、プレゼンテーション能力を向上させたとする見解も多い。

また、多様な分野の先輩に意見され、何度も作り上げた仮設がつぶされるうちに、自分たちの思考のフレームワークを180度変えてみたり、学んだ知識や調査結果を再構成したりすることになる。ときには問題の本質をつかむために、現状を要素分解して考え、再構成する。こうしたことを繰り返すうちに、プレゼンテーションのスキルが向上するだけでなく、自分自身が、現実の問題を（解決可能な）処方箋を導き出すための論理的な思考に当てはめて考えるようになったという意見が多かった。

つまり、魅力的なプレゼンテーションのために「わかりやすさ」を求めるということが、自分たちの思考経路を整理するためのパターンを覚えることにも通じたということである。

#### （４）行動規範としての粘り

報告の直前まで、論理一貫性があり、少しでもわかりやすさを追求する中で、何度つぶされても立ち上がるというパイタリティーを養ったという語りも多い。この執念を支えたものは、重層的な「競争原理」がもたらすプレッシャーであるということができる。つまり、加藤研究会のゼミ生たちは、図１でも示したように何度でも立ち上がらざるを得ない状況に置かれていたのである。そうした環境に置かれたことで、「納得いくまで作りなおす」、「最後の最後まで粘る」という行動規範が染みついたという意見がみられた。

#### （５）達成感と自信

最後は、学生にとっては極めて厳しいと感じられる加藤研究会のプログラムを終えたことによって、達成感を感じ取り、「自分にはできる」、「辛いことでも乗り越えられる」という感情が生まれたという点である。著名で、マスコミへの登場頻度も高い加藤教授、自分に先んじて勉学を重ねたひとつ上の先輩や多くの卒業生、さらには多様な考え方を持つインターゼミの相手校の前で堂々と経済学を論じることは、学生とすれば相当なプレッシャーとなったはずである。こうした厳しさを覚悟で、加藤研究会に入ゼミを求めたとはいえ、実際に体験してみると想像以上に厳しいプログラムであり、それをやり遂げた充実感や達成感は大きい。これは加藤研究会のプログラム特性全体からもたらされるものといえよう。

被面接者たちが語る教育プログラムの産物は、本来は、明確に分類・簡略化して語るべきものではないかもしれない。それぞれの要素は、相互に関連し、結びつくことで価値を持つものとみられるからである。また、第１節でも述べたように、加藤研究会を卒業した後、圧倒的に長い時間を実務家として過ごすことになるため、かれらが身につけたマネジメント能力の基礎のすべてを、この教育プログラムの産物として語ることに問題がある。しかし一方で、被面接者の多くが、加藤研究会の厳しい教育プログラムから得たものについて、「言葉による表現は難しいが、マネジメント能力の基礎ともいえるし、経営のエッセンスそのものだ」とも述べている。

### ５．若年期の教育プログラムの産物とマネジメント能力との関連づけ

ところで、本稿では、このマネジメント能力という概念について、曖昧なまま議論を進めている。マネジメント能力の全体像を議論せずに、被面接者の経験的、主観的な語りから垣間見える要素を中心に論じているにすぎない。被面接者は、加藤研究会の教育プログラムの延長として連想するマネジメント能力を中心に言及してくれている。よって、筆者の記述が、マネジメント能力のどれだけの部分を説明しているかは依然として不明である。そうした限界は認めながらも、ここでは本稿の出発点とした、経営者の選抜と育成に関する日米のタイポロジーに立ち返りなが

ら、若年期の教育プログラムの産物とマネジメント能力とを結びつける議論を試みよう。

加藤研究会の場合、社会人としてのキャリアの初期と中期のフェーズでは、卒業生の大部分が、各業界上位に位置する日本の大企業で過ごしている。キャリア後期ともなれば、転職（転籍）・独立する人材もいて多様性に富むものの、中には銀行・証券、総合商社、鉄鋼、輸送機器、化学、繊維、電力業界などを中心に、大企業において経営者・役員となる事例も多数みられる。また、大企業において、すでに経営者・役員クラスに到達した加藤研究会の卒業生たちが活躍してきた時期は、日本の高度経済成長期とも重なりを持っている。

こうした事実からは、加藤研究会の教育プログラムの卒業生たちが、成長期の日本企業の選抜・人材育成システムに適応していったことが伺える。元来、教育というものは社会化のために施すものであり、その時代の「一般的な社会規範や制度の枠組み」（佐藤・山田（2004））に適合的な人材の育成を目指すものであるという見方もある<sup>11</sup>。その意味において、当時の日本企業が好んで求める学生像を、加藤教授がうまくつかんで教育プログラムをアレンジしたという解釈も成り立つ。

すでに経営者やリーダーとして昇進を遂げた、加藤研究会出身の社会人たちの活躍時期、日本の大企業は、欧米の産業をベンチマークとしたキャッチアップ型の行動をとったと特徴づけられることが多い。その議論においては、たとえば野中（1990）が指摘するように、漸進的な知識創造モデルが競争優位の源泉として機能したと解釈されることも多い。漸進的な知識創造の方法は、企業の現場で働く人びとの個人知を表出化・共有化させ、組織知に変換していくモデルといえる。このモデルが前提とする、現場の人びとに眠る暗黙知動員の前提となるチームワークを持つ人材育成は、加藤研究会のサブゼミ活動において、他のパートに勝つことを目指して、チーム・メンバーを動かしていく経験（前節（1）の議論）と関係づけることも可能性である。

またこの漸進的な知識創造モデルの典型例には、しばしばトヨタ自動車などが取り上げられる。Liker（2004）において、トヨタ自動車の競争優位の源泉のひとつとして指摘された「執拗な反省と継続的な改善」という行動規範は、「ゼミ以外の学生生活を犠牲にしても、何が何でもやり抜く」ことを暗黙の了解として、朝から晩までサブゼミ活動に明け暮れていた加藤研究会のゼミ生に共有・浸透された行動規範とも重なる。（前節（4）の議論）つまり、何らかの目標のために時間を忘れて没頭することに抵抗や違和感を持たないということ自体、社会化プロセスでは意味を持つ可能性がある<sup>12</sup>。

一方で、こうした「日本的『知』」の方法論からは帰納的なコンセプトは生まれても、演繹的なコンセプトの創造は行われていない」（野中（1990））という指摘もある。それはときにグループシンクにも通じる。こうした議論によると、図3に示すように、日本の「知」の方法論に適合的

<sup>11</sup> 新制度派組織理論の指摘に従えば、一般的な社会規範や制度の枠組みが、企業組織に影響を及ぼしていると解釈できる。

<sup>12</sup> Kunda（1992）を参照。

な経験を積むことは、飛躍的な発想をもとに現状を変革していくタイプの人材育成を抑制するかのように映る。そして、こうした帰納的な知の方法論と演繹的な知の方法論のアプローチの対比が、日米、それぞれの選抜・育成システムが生み出す経営者のタイポロジーの対比と重ねあわせて議論される傾向にある。たとえば、マネジャーとリーダーを対比したZalznik（1977）の議論をみれば、マネジャーとリーダーの間には、その育成のあり方においても、仕事に係る指向性においても、大きなギャップがあることが示されている<sup>13</sup>。

帰納的な知の方法論 ←————→ 演繹的な知の方法論

【図3】知識創造理論で対比される、2つの方法論の排他性のイメージ（筆者作成）

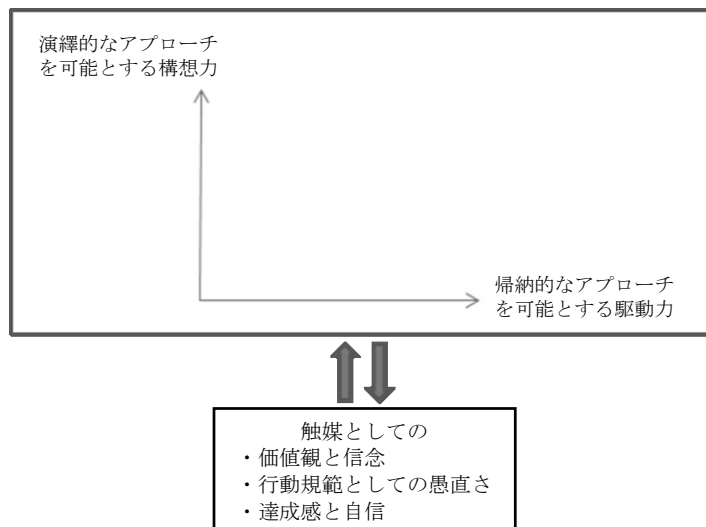
たしかに、加藤研究会の教育プログラム経験者たちが、競争的な状況で、圧倒的に多く時間をともにしながら、共有された行動規範を貫徹する姿勢や愚直なまでにプレゼンテーションを改善し続ける姿は、一見して冗長的でもあり、日本企業の知の方法論を連想させる。しかし一方で、この教育システムでは、構築した仮説が多様な視点にさらされ、鍛錬される場が設けられており、その鍛錬のプロセスによって、発想の転換が生み出され、新たなプレゼンテーションの方向性が開かれる瞬間があることも確認される。つまり、面白いプレゼンテーションを生み出すという至上命題と競争原理のもと、輪読や調査から得られた知識やデータの分解や統合、あるいは再構成を繰り返す、そのパターンを学んでいるという見方も成り立つ。（前節（2）、（3）の議論）こうしたパターンの経験は、ものの本質を考えるための「戦略的思考」（大前（1999））の基礎といえるかもしれない。

さらに、仮説の鍛錬を重ねるうちに価値基準や信念が形成されていく。すると逆に、形成された価値基準や信念に基づいて、学んだ理論や収集したデータを演繹的に組み合わせ、現状や既存の社会的な文脈とは離れた視点から、大胆な発想や処方箋が引き出される瞬間を経験することにも通じる。（前節（2）の議論）形成された価値基準や信念は、実際に経営者やリーダーの立場になったとき、意思決定の礎として機能したと語る卒業生も存在する。経営者の立場となった卒業生の中には、「社長としてみた場合、経営における意思決定（権限移譲）の問題は、『市場か政府か』という学生時代に徹底して議論した課題そのものである」と述べる人もいる。

同時に、図2にみた重層的で厳しい教育プログラムをやり遂げたという達成感も重要な意味を持っている。社会でどんなに困難な状況に直面しても、乗り越えられる自信に通じるからである。しかも、加藤研究会で困難を乗り越えたときの方法やパターンが、異なる状況下での知の方法論としても機能し、信念を伴って強化される可能性がある。（前節（5）の議論）つまり、教

<sup>13</sup> 開題で触れた、シングル・トラックがマネジャーに、ファスト・トラックがリーダーに、それぞれ対応するものと考えられる。

育プログラムを経験したことから得られる達成感や信念は、マネジメント能力形成の方向を定め、その形成に向けた努力を引き出す、触媒として機能する可能性があると考えられる。



【図4】加藤研究会に関する語りから浮かび上がるマネジメント能力の構成要素（筆者作成）

もちろん、演繹的な方法論と帰納的な方法論を同時に求めることができるのは、大学のゼミナールという、制約が少なく、自由な発想が許された場だからであると考えられる<sup>14</sup>。しかし少なくとも、たとえばKotter & Cohen（2002）の提示する変革型リーダー論では、企業変革が起こり、それが成果に結びついていくまでの一連のフェーズにおいて、新しいビジョンや戦略を構想する能力と、ビジョンや戦略を周知徹底し、周囲を変革に駆り立てる資質が含まれている。すなわち、現状を否定して新たな発想をもたらす能力と、チームを駆動して愚直に働きかける能力とが、企業変革プロセスの流れの中で求められているのである。また、現実企業変革を推進する場合には、抽象的な論理だけでは空虚であり、成功例や具体的なモデルを提示する方が影響力を持ちやすいという指摘（加護野（1988））もある。仮設の提示と鍛錬は、変革への第一歩としての見本例の創出と深くかかわっている。

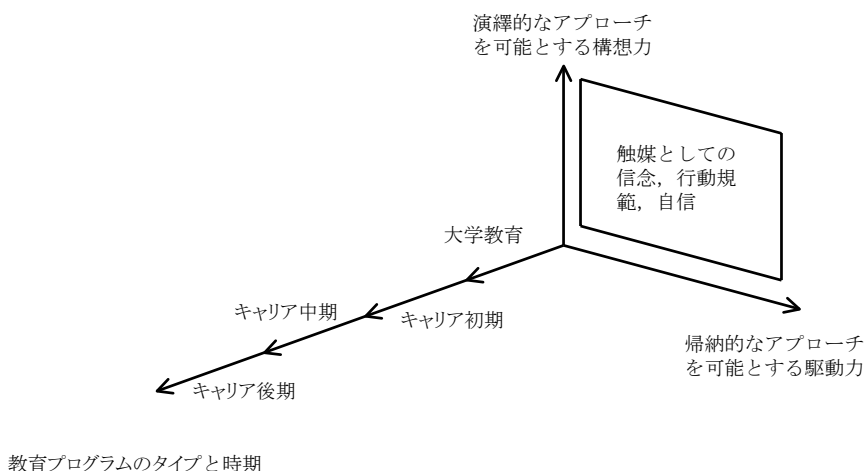
このように考えると、マネジメント能力形成プロセスについての定量的調査を設計する段階においては、少なくとも演繹的な方法と帰納的な方法を対立軸としてとらえるよりは、独立軸として出発する方が望ましいかもしれない。図4に示したように、主として演繹的なアプローチを可能とする構想力と、主として帰納的なアプローチを可能とする駆動力という2つの変数、加えて

<sup>14</sup> 三品（2004）は、サイド・トラックに関する議論の中で、「ラインから離れる」時間をつくり、ものごとの因果関係を客観的に見つめる経験を持つことの重要性を指摘している。マネジメント能力形成にとって、実務経験は重要であるが、むしろ実務から離れることの意義を指摘している点で注目される。

それぞれの能力形成を促すと考えられる行動規範や信念といった触媒変数に収斂させた形で議論を始めることができそうである。

## 6. むすび

本稿の目的は、加藤研究会の教育プログラムが、人材育成の在り方（とくにスタートライン）として理想であるということを語るものではない。細かくみれば、教育プログラムには多様な方法論があり、それぞれのプログラムが効果と限界を持つに違いない。加藤研究会に事例にみたような大学教育に始まって、その後、実務家としてどの時期にどのような実務経験と教育プログラムを経験して、それがマネジメント能力に係るどの変数を強化することとなるのかが注意の焦点である。



【図5】若年期の教育プログラムを起点とするマネジメント能力形成プロセスのイメージ(筆者作成)

本稿では、「競争原理」のもとで、「明確な答えのない問いかけ」を巡って、「主体的に考えさせる」というプログラム特性のもとで、「チームを動かす能力の基礎」、「仮設構築の基礎と信念」、「フレームワーク活用の基礎」、「行動規範としての粘り」、「達成感と自信」といった教育効果がもたらされたという議論が浮き彫りとなった。またこれらの教育効果が、マネジメント能力に係る演繹的アプローチと帰納的アプローチ、そして触媒としての信念や行動規範と関わる可能性を議論した。しかし現段階では、若年期の、しかも社会人生活以前のひとつの大学教育プログラムの事例分析から、実務家にとってのキャリアの起点を描いたに過ぎない。次の段階として、ここで浮かび上がった変数に関する概念の操作化を行い、経営者や役員、上級管理者に到達した人びとを対象として、図5に示したように、キャリア初期（入社後の導入研修への参加、非役職

者時代の研修参加など)のフェーズ, キャリア中期 (MBAや外部教育プログラムへの参加, 管理職としての経験や研修参加など)のフェーズ, キャリア後期 (上級管理職として意思決定や経験など)のフェーズを経るにつれ, (それぞれの時期に)いかなる実務経験や教育プログラムへの参加機会が与えられ, マネジメント能力を構成するどの変数が高められたかを測定する定量的調査に発展させたいと考える. マネジメント能力形成プロセスにおいて, 基盤となるべきものの存在価値が実証されれば, 「早期の選抜」や「若年期の教育プログラム」の意味も明らかとなるはずである.

(以 上)

## 参考文献および資料

- [1] 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1988年
- [2] 金井壽宏・古野庸一「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発 知的競争力の源泉としてのミドルの育成」, 『一橋ビジネスレビュー』第49巻第1号, 001年
- [3] 河合篤男『切磋琢磨 慶応義塾・加藤寛ゼミにみる人材育成』生産性出版, 2007年
- [4] Kotter, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press.1996. (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP, 2002年)
- [5] Kotter, J.P. & D.S. Cohen, *The Heart of Change*, J.P. Kotter & Deloitte Consulting LLC.2002. (高遠裕子訳『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP社, 2003年)
- [6] Kunda G., *Engineering Culture*, Temple University Press.1992. (榎村志保訳・金井壽宏解説・監修『洗脳するマネジメント 企業文化を操作せよ』日経BP社, 2005年)
- [7] Liker J.K., *The Toyota Way 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill.2004. (稲垣公夫訳『ザ・トヨタウェイ (上)・(下)』日経BP, 2004年)
- [8] Mintzberg. H, *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins.1973. (奥村哲史・須貝栄『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年)
- [9] Mintzberg. H, *Managers Not MBAs A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers.1992. (池村千秋訳『MBAが会社を滅ぼす』日経BP社, 2006年)
- [10] 三品和弘「専門経営者の帝王学」, 『一橋ビジネスレビュー』, 2004年8月号
- [11] 野中郁次郎『知識創造の経営 日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社, 1990年
- [12] 大前研一『企業参謀 (新装版) 戦略的思考とはなにか』プレジデント社, 1999年
- [13] 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社, 2004年
- [14] Tichy, N.M. with E. Cohen., *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York: Harper Business.1997. (一條和生訳『リーダーシップエンジン 持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社, 1999年)
- [15] Zaleznik, A., "Manager and leaders: Are you different?" *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.1977.

## 新聞記事

- [1] 加藤寛「私の履歴書 加藤寛」, 『日本経済新聞』, 2005年5月1日~2005年5月31日連載

(2009年2月2日受領)

平成21年3月1日発行

編集者 名古屋市立大学経済学会  
名古屋市瑞穂区瑞穂町字山の畑1

印刷所 ㈱正鶴堂